



ONDERZOEKSIJNSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING



# INNOVATIVITEIT VAN INDIVIDUEN IN ORGANISATIES IN VLAANDEREN:

Beleidsrelevante conclusies uit het  
VIGOR-project

Frederik Anseel, Guy Van Gyes & Alain De Beuckelaer (red.)

Onderzoek gefinancierd door IWT-Vlaanderen



**INNOVATIVITEIT VAN INDIVIDUEN IN ORGANISATIES IN VLAANDEREN:  
Beleidsrelevante conclusies uit het VIGOR-project**

*Anseel Frederik, Van Gyes Guy & De Beuckelaer Alain (red.)*

*Gepubliceerd door*

KU Leuven

HIVA - ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING

Parkstraat 47 bus 5300, 3000 LEUVEN, België

[hiva@kuleuven.be](mailto:hiva@kuleuven.be)

[www.hiva.be](http://www.hiva.be)

D/2014/4718/2 – ISBN 9789055505319

© 2014 HIVA-KU Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

# Voorwoord

Eind 2009 vingen een aantal jonge onderzoekers aan met een vierjarig wetenschappelijk onderzoeksprogramma dat beoogde beter inzicht te krijgen in het innovatief werkgedrag van werknemers en ondernemers in Vlaanderen. Het programma heeft inmiddels nationale en internationale bekendheid verworven en staat bekend als het 'VIGOR'-programma; voor meer informatie raden wij u aan onze website ([www.vigorinnovation.com](http://www.vigorinnovation.com)) nader te bekijken.

Om praktisch relevant te zijn alsook bij te kunnen dragen aan de innovatieagenda voor Vlaanderen, werd in het VIGOR-onderzoek gestreefd naar het identificeren van *specifieke omstandigheden* waarin innovatief werkgedrag bevordert dan wel afgeremd wordt. Hierbij werden zowel omstandigheden in aanmerking genomen waarop de overheid of de sociale partners invloed zouden kunnen uitoefenen (bv. via een cao of het arbeidsrecht), als omstandigheden die door de werkgever, de werknemer, de professionele beroepsorganisatie of de ondernemer te beïnvloeden zijn. Nu, begin 2014, zijn wij als VIGOR-team verheugd u als geïnteresseerde een (beknopt) e-boek te kunnen voorleggen met daarin negen hoofdstukken. In deze korte hoofdstukken verneemt u wat de belangrijkste conclusies uit het VIGOR-onderzoek zijn. Conclusies zouden werkgevers, werknemers, ondernemers, alsook beleidsmakers, de sociale partners, en organisatieadviseurs kunnen helpen om zodanige omstandigheden te creëren dat het innoveren in Vlaanderen op een hoger niveau komt. Wij wensen u veel inspiratie toe bij het lezen van de hoofdstukken. Vragen of opmerkingen steeds welkom.



© Dreamstime.com

Gent en Leuven, januari 2014

Het VIGOR-projectteam:

Frederik Anseel  
Michiel Crommelinck  
Alain De Beuckelaer  
Stan De Spiegelaere  
Toon Devloo  
Nathalie Nuyts  
Michael Van Damme  
Guy Van Gyes  
Geert Van Hootegem  
Ronan Van Rossem  
Cédric Velghe  
Cédric Verstraete



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>1   Nood aan een brug tussen wetenschap en praktijk: evidence-based innovatie management</b>	<b>7</b>
1.1 De kloof tussen wetenschap en praktijk	7
1.2 Nood aan een nieuwe benadering van innovatiemanagement	8
1.2.1 Het lerend netwerk evidence-based management	9
1.2.2 Rapid Evidence Assessments	9
1.3 Conclusie	10
<b>2   Van innovatie zero tot hero: de rol van duurzame motivatie in het innovatieproces</b>	<b>11</b>
2.1 Van externe noodzaak om te innoveren tot intrinsieke motivatie	11
2.2 Mensen leggen <i>zelf</i> de fundamenteën voor hun eigen motivatie	12
2.3 Implicaties voor de praktijk: focus op de vlam, niet de vonk	12
<b>3   Hoe feedback ondernemers kan helpen</b>	<b>15</b>
3.1 Ondernemerschapspassie	15
3.2 Veranderingen in ondernemerschapspassie	16
3.3 Feedback-zoekend gedrag en ondernemerschapspassie	16
3.4 Implicaties voor de praktijk	17
<b>4   Beoordeling van innovatief gedrag: heeft iedereen een verschillende kijk?</b>	<b>19</b>
4.1 Overschatting van innovatief gedrag	19
4.2 Hoe overeenstemming verbeteren?	20
4.3 Implicaties voor de praktijk	20
<b>5   Voordelen van werken in teams – contextuele verschillen?</b>	<b>21</b>
5.1 De literatuur	22
5.2 VIGOR-onderzoek	22
5.3 Implicaties voor de praktijk	23
<b>6   Kleine ondernemers, sociaal kapitaal en innovatie adoptie: een diffuus verhaal</b>	<b>25</b>
6.1 Sociale netwerken	25
6.2 VIGOR-onderzoek	26
6.3 Resultaten	26
6.4 Conclusie	29
6.5 Beleids- en praktijkaanbevelingen	29
<b>7   Jobonzekerheid: stimulator of obstakel voor innoverende werknemers?</b>	<b>31</b>
7.1 Twee, tegengestelde opvattingen in de wetenschap	31
7.2 Inzichten vanuit het Vigor-onderzoek	32
7.3 Implicaties voor de praktijk	33
Praktijkaanbeveling 1: Ondernemij uw innovatiestrategie niet door een klimaat van onzekerheid te installeren	33
Praktijkaanbeveling 2: Geef voldoende autonomie, ook aan de ‘perifere’ werknemers	33

<b>8   Individueel of collectief belonen: wanneer gaan geld en innovatie (niet) samen?</b>	<b>35</b>
8.1 Literatuur	35
8.2 VIGOR-onderzoek	36
8.3 Implicaties voor de praktijk	37
Aanbeveling 1: Creëer jobs die een innovatieve benadering van het werk uitlokken	37
Aanbeveling 2: Kies voor collectieve individuele beloningsvormen	37
Aanbeveling 3: Indien je toch individueel wil belonen, focus dan niet op de 'usual suspects'	37
<b>9   Het persoonlijke netwerk: welke contacten geven een meerwaarde?</b>	<b>39</b>
9.1 Sociaal kapitaal voor innovativiteit? - de literatuur	39
9.2 VIGOR-onderzoek	40
9.2.1 Praktische steun	40
9.2.2 Motivationale ondersteuning	41
9.3 Conclusie	42
<b>Bibliografie</b>	<b>43</b>

# 1 | Nood aan een brug tussen wetenschap en praktijk: evidence-based innovatie management

Cédric Velghe

*Universiteit Gent, Vakgroep Personeelsbeleid, Arbeids- en Organisatiepsychologie*



© Dreamstime.com

medicijnen of technologieën ontstaan. Deze innovatieve oplossingen worden vervolgens door bedrijven ingezet en vermarkt.

Het belang van innovatie behoeft vandaag de dag geen uitleg. Bedrijven investeren ontegenzeggelijk veel tijd en middelen in de creatie van nieuwe producten en diensten. Hiervoor werken ze maar wat graag samen met universiteiten en onderzoeksinstituten. Onder meer het succes van de subsidiekanalen bij het Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie (IWT) die wetenschap en industrie in onderzoeksprojecten verenigen, getuigen hiervan. Aldus fungeren fundamenteel en toegepast wetenschappelijk onderzoek als één van de belangrijkste kennisbronnen waaruit innovatieve oplossingen zoals nieuwe

Deze nauwe samenwerking tussen wetenschap en praktijk observeren we echter veel minder als het gaat over het vernieuwen van de processen waarlangs innovatie in organisaties tot stand komt. Daarbij doelen we op het menselijke aspect van het innovatieproces. Hoe moeten organisaties hun medewerkers aansturen opdat deze succesvolle innovaties voor de organisatie kunnen ontwikkelen en implementeren? Na 4 jaar onderzoek stelde VIGOR vast dat organisaties het antwoord op deze vraag vandaag zelden in wetenschappelijke kringen zoeken.

Waarom bestaat er een kloof tussen wetenschap en praktijk bij het vormgeven aan innovatiegericht personeelsbeleid en leiderschap? Wat zijn concrete oplossingen voor het dichten van deze kloof?

## 1.1 De kloof tussen wetenschap en praktijk

Tijdens één van de VIGOR-workshops legden we managers een opdracht voor die de kloof tussen wetenschap en praktijk op het vlak van innovatiemanagement mooi illustreert. De gegeven instructies gaan als volgt. Beeldt u even in dat u deelneemt aan het volgende business game. U krijgt van uw CEO de opdracht om als innovatiemanager acties op te zetten die uw medewerkers moeten helpen om innovatiever te worden. U beschikt hiervoor over een toolbox met vijftien verschillende instrumenten die u zou kunnen inzetten om de innovatieve prestaties van uw medewerkers te versterken. Pas op, u weet dat niet alle tools even effectief zijn, alleen is de informatie over de effectiviteit van deze tools verloren. We weten niet meer welke tools innovatiehefbomen, innovatiegeleiders en innovatievalkuilen zijn. De hefbomen beloven de organisatie echt een innovatieve boost te geven. De geleiders scheppen eerder de voorwaarden opdat innovatie zou kunnen ontstaan, maar zijn op zich onvoldoende om echt van start te gaan met innovatie. De valkuilen hebben geen impact op de innovatieve resultaten van de medewerkers of kunnen zelfs averechts werken. Als

innovatiemanager wil u uiteraard de beste innovatietools implementeren, daarom moet u bepalen welke tools tot welke categorie behoren. Na deze opdracht wordt uw oplossing getoetst aan uitvoerig wetenschappelijk onderzoek ter zake. Hoe goed denkt u dat u het er vanaf zal brengen?

Wij legden deze opdracht voor aan vier teams van een vijftal managers. Onder meer een innovatiegericht bonussysteem, een innovatiegerichte leiderschapstraining, een creativiteitstraining, een wellnesscenter en het samenstellen van multidisciplinaire teams, behoorden tot hun keuzemogelijkheden. Wat blijkt nu? Drie van de vier teams scoorden om en bij vijf op vijftien, dat is net zo goed als het verwachte resultaat bij willekeurig gokken. Je hebt immers voor elke tool een kans van één op drie om deze per toeval aan de juiste categorie toe te wijzen. Eén team wees negen van de vijftien tools correct toe. Ondanks het gegeven dat managers voor de ontwikkeling van nieuwe technologieën of geneesmiddelen lijken voort te bouwen op de recentste onderzoeksbevindingen, lijken diezelfde managers dus nauwelijks op de hoogte te zijn van de wetenschappelijke ontwikkelingen in het effectief managen van de creativiteit en de innovatieve prestaties van hun mensen.

We willen in geen geval de managers die ‘faalden’ op onze test met de vinger wijzen. Doorheen het VIGOR-project stelden we immers steeds opnieuw vast hoe weinig kennis over de menselijke kant van innovatiemanagement naar de praktijk is doorgestroomd. We kunnen spreken van een gebrek aan gemeenschappelijke kennisontwikkeling en –deling tussen wetenschap en praktijk binnen management als vakgebied. Wetenschappelijke kennis op het vlak van management en leiderschap zit immers verborgen achter dure licenties en is té omvangrijk, té onoverzichtelijk en té (vak)technisch opdat managers er op een efficiënte manier gebruik van kunnen maken. Om diverse redenen staat kennisdeling bovendien vaak niet bovenaan het prioriteitenlijstje van management-wetenschappers, laat staan dat ze voeling hebben met de uitdagingen en moeilijkheden waaraan managers vandaag de dag het hoofd moeten bieden. Geen wonder dat managers oplossingen zoeken via succesverhalen uit multinationals, oneliners van populaire auteurs en sprekers, en sleutel-op-de-deur oplossingen bij commerciële dienstverleners.

## 1.2 Nood aan een nieuwe benadering van innovatiemanagement

Eén van de doelstellingen van het VIGOR-project was nu net om de gemeenschappelijke kennisdeling en –ontwikkeling tussen wetenschap en praktijk op het vlak van innovatiemanagement te stimuleren. Eerst, en vooral vertaalden we de voorbije vier jaar zoveel mogelijk wetenschappelijke kennis rond innovatie in bevattelijke uitleg en gebruiksklare aanbevelingen via populaire media, sociale media, lezingen en workshops. Ten tweede, zetten we elk wetenschappelijk onderzoek op in nauwe samenwerking met de industrie. Ondanks deze inspanningen merken we dat er toch nog een lange weg te gaan is om de kloof tussen de innovatiewetenschap en de innovatiepraktijk te dichten. Dit probleem werpt als het ware de noodzaak voor een nieuwe benadering van innovatiemanagement op, waarin wetenschappelijke kennis en vaardigheden een prominente plaats krijgen.



Ook andere vakgebieden zoals de geneeskunde, het onderwijs, het sociaal werk of het klimaatbeleid worstelen met een analoge kloof, maar staan al een stap verder in het overbruggen ervan. Deze vakgebieden vonden de voorbije decennia de oplossing in de evidence-based praktijk. Aldus ontstond de laatste jaren de toepassing van deze benadering binnen het managementvakgebied. Evidence-Based Management (EBMgt) is een innovatie werkwijze om effectievere en beter onderbouwde beslissingen te nemen bij het managen van werknemers, teams en organisaties. Daarbij ligt een sterke nadruk op het gebruik maken van wetenschappelijke evidentie bij het nemen van beslissingen naast de gebruikelijke informatiebronnen waarop managers zich baseren. Deze beslissingsmethode kenmerkt zich door vier activiteiten die managers helpen om de kwaliteit van hun beslissingen te verbeteren (Rousseau, 2012):

1. het systematisch en oordeelkundig verzamelen van de best beschikbare wetenschappelijke evidentie met betrekking tot het vraagstuk dat op tafel ligt;
2. het verzamelen van gegevens en cijfers uit de organisatie op een methodische manier om zo de betrouwbaarheid en bruikbaarheid van deze interne kennis te verhogen;
3. doorlopend gebruik maken van beslissingshulplijnen (bv. checklists, vergadertechnieken) om beoordelingsfouten te vermijden en de betrouwbaarheid van het beslissingsproces te verhogen, en;
4. het overwegen van ethische aspecten, waarbij de voorkeuren en belangen van de diverse stakeholders die door de beslissing kunnen worden beïnvloed een belangrijke rol krijgen.

VIGOR speelde de voorbije vier jaar een pioniersrol in de promotie en de ontwikkeling van evidence-based management binnen Vlaanderen. De hoogtepunten van deze inzet waren het lerend netwerk evidence-based management in samenwerking met het VOV lerend netwerk (VOV lerend netwerk, 2013) en de ontwikkeling van een innovatieve methodiek voor het snel en doelgericht raadplegen en evalueren van de wetenschappelijke managementliteratuur in samenwerking met het Center for Evidence-Based Management ([www.cebma.org](http://www.cebma.org)).

### 1.2.1 Het lerend netwerk evidence-based management

Eén jaar lang kwamen we maandelijks bijeen met een achttal management professionals om hen kennis te laten maken met de uitgangspunten, principes en werkwijze van de evidencebased benadering. Daarbij trachtte elke professional tot een evidencebased oplossing te komen voor een case uit het eigen werk. We leerden de deelnemers onder meer op een efficiënte en systematische manier naar relevante artikelen zoeken in wetenschappelijke databanken en vervolgens aan de hand van een checklist de kwaliteit en betrouwbaarheid van elke studie te beoordelen. ‘Zo leidden de resultaten van dit literatuuronderzoek bijvoorbeeld bij ACTA vzw tot een heuse koerswijziging in hun dienstenaanbod’, aldus Hans Musters, operational manager bij ACTA vzw, één van de deelnemers aan het netwerk (Musters, 2012).

### 1.2.2 Rapid Evidence Assessments

Ondanks het feit dat het lerend netwerk er in slaagde om haar deelnemers vooruit te helpen bij het nemen van effectievere beslissingen, gaven de deelnemers toch aan dat het voor hen een grote uitdaging was om zelf de wetenschappelijke literatuur in te duiken. Dit vraagt immers de tijdrovende verwerking van aanzienlijk veel informatie. Het efficiënt identificeren, evalueren en interpreteren van wetenschappelijk onderzoek vraagt eveneens de nodige expertise, bijvoorbeeld zoekstrategieën, vakjargon, statistische vaardigheden, analytische vaardigheden. Volgens de deelnemers is er nood aan een soort kennismakelaar die de nodige middelen, kennis en vaardigheden bezit om wetenschappelijk onderzoek te synthetiseren, te vertalen en te verspreiden onder de vorm van praktische inzichten en aanbevelingen. Eén van de oplossingen die in dit opzicht naar voor wordt geschoven

door de ‘evidence-based’ beweging is het ontwikkelen van Rapid Evidence Assessments (Briner & Rousseau, 2011). Samen met het Center for Evidence-Based Management (CEBMA, 2013) pionierde VIGOR het voorbije jaar in de ontwikkeling van een adequate methodiek en rapportering van REAs voor de managementpraktijk.

Een Rapid Evidence Assessment (REA) biedt binnen een competitieve termijn een gebruiksklaar en wetenschappelijk onderbouwd antwoord op een managementvraagstuk. Hierbij volgt men een transparant en methodisch proces, wat de volledigheid en objectiviteit van deze literatuurstudie maximaliseert en beslissers toelaat om de kwaliteit van de literatuurstudie te evalueren. Een REA mondt uit in een rapport. Het methodologische luik ervan beschrijft de zoekstrategieën, selectiecriteria en evaluatiecriteria die voor de literatuurstudie werden aangewend. Vervolgens biedt het rapport een overzicht van de geïdentificeerde onderzoeksresultaten en een evaluatie van hun betrouwbaarheid en relevantie ten aanzien van het organisatievraagstuk. Dit alles wordt ten slotte vertaald in concrete en gebruiksklare aanbevelingen. Het voorbije jaar mocht VIGOR eerste experimenten met deze benadering opzetten voor verschillende bedrijven, waaronder CREAX, GLS Belgium Distribution, Securex, de Vlaamse overheid en Carrefour.

### 1.3 Conclusie

VIGOR stelde de voorbije vier jaar vast dat de uitgebreide wetenschappelijke kennis rond de creativiteit en wetenschappelijke prestaties van medewerkers om diverse redenen niet tot in de praktijk is doorgestroomd. Deze kennis vertalen en uitvoerig verspreiden lijkt niet voldoende om de actieve toepassing van dit wetenschappelijk advies te garanderen. Net als voor andere vakgebieden ziet VIGOR een noodzaak voor een nieuwe benadering van innovatiemanagement via de evidence-based praktijk. Aldus liep VIGOR de voorbije vier jaar voorop in de promotie en de ontwikkeling van evidence-based management. Onder meer via de organisatie van een lerend netwerk evidence-based management en de ontwikkeling van Rapid Evidence Assessments, trachtte VIGOR-management professionals te helpen om beter onderbouwde en meer innovatieve beslissingen te nemen.

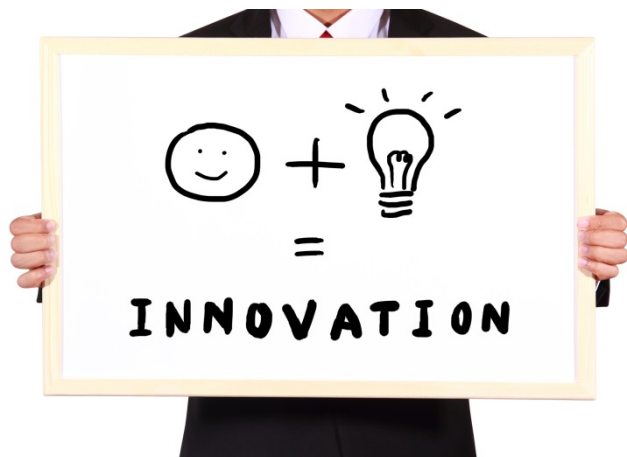
## 2 | Van innovatie zero tot hero: de rol van duurzame motivatie in het innovatieproces

Toon Devloo

*Universiteit Gent, Vakgroep Personeelsbeleid, Arbeids- en Organisatiepsychologie*

Organisaties die er naar streven om hun innovatief potentieel te bereiken, hangen in de eerste plaats af van hun eigen werknemers om creatieve ideeën te generen en die uiteindelijk ook verder te ontwikkelen tot concrete innovaties. Dergelijke bedrijven leveren doorgaans grote inspanningen om innovatief gedrag bij hun medewerkers aan te moedigen door bijvoorbeeld creativiteitsworkshops te organiseren, innovatiepremies uit te reiken, te investeren in inspirerende werkruimtes of het lanceren van state-of-the-art virtuele ideeënfora. Echter, in de praktijk stelt men vaak vast dat na een initieel enthousiasme, de motivatie en gedrevenheid van deze werknemers gaandeweg vermindert. Het is dan ook voor veel innovatiemanagers een pijnlijke vaststelling dat, ondanks hun moedige keuze voor dergelijke 'best practices', ze er niet in slagen om werknemers te motiveren om op lange termijn bij te dragen tot het innovatief succes van hun organisatie.

De voorbije dertig jaar heeft de rol van werknemersmotivatie de creativiteit en innovatie literatuur gedomineerd. Verschillende onderzoekers hebben vooral intrinsieke motivatie naar voor geschoven als een cruciale factor voor creativiteit en innovatie op de werkvloer. Meer bepaald, mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn, en dus uit eigen beweging activiteiten of taken gaan uitvoeren (eerder dan door het ervaren van externe druk), zullen meer innovatief werk gedrag vertonen. De logica hiervoor is dat intrinsieke motivatie flexibel denken stimuleert waardoor diverse informatie op een efficiëntere manier wordt verwerkt



© Dreamstime.com

om zo creatieve oplossingen te kunnen bedenken voor een bepaald probleem. Bovendien beschikken intrinsiek gemotiveerde werknemers over meer doorzettingsvermogen en zijn ze ook bereid om de status-quo te doorbreken door risico's te nemen en initiatief te tonen. Kortom, allemaal zaken die hun innovatieve prestatie ten goede komt.

### 2.1 Van externe noodzaak om te innoveren tot intrinsieke motivatie

Ondanks de verdienste van reeds uitgevoerd onderzoek, blijft het moeilijk voor organisaties om met deze inzichten aan de slag te gaan. Ten eerste is het niet realistisch om er van uit te gaan dat al uw medewerkers voortdurend een grote mate van intrinsieke motivatie ervaren in hun job. Wellicht zijn intrinsiek gemotiveerde werknemers slechts in kleine getale vertegenwoordigd in uw organisatie. Initiatieven die zich dus louter richten op mensen die reeds intrinsiek gemotiveerd zijn om te innoveren (bv. medewerkers stimuleren om *bovenop* hun dagdagelijkse job verplichtingen ook aan innovatieprojecten te werken), zullen slechts een relatief kleine groep bereiken en dus een

bescheiden impact hebben op het innovatief succes van uw bedrijf. Ten tweede, intrinsieke motivatie wordt niet op een mechanische wijze geïnduceerd bij mensen. Het is ‘intrinsiek’ en per definitie kan dit dus niet van buitenaf worden opgedrongen. Het is wel zo dat medewerkers externe motieven (bv. gedrag stellen om iemand anders een plezier te doen) over de tijd heen kunnen internaliseren zodat ze alsnog als intrinsiek worden ervaren. Deze internalisatie van motivatie is cruciaal aangezien innovatie vooral een ‘probleemgericht’ proces is; meestal ligt een ‘externe’ noodzaak of probleem aan de basis om te innoveren (bv. als organisatie competitief blijven ten opzichte van directe concurrenten). Het is bovendien belangrijk om te benadrukken dat werknemers zelf een sleutelrol hebben bij het ontwikkelen van hun motivatie waarbij de organisatie hoogstens kan optreden als een facilitator om hen in een bepaalde richting te begeleiden. Ten derde, de relatie tussen motivatie en innovatief gedrag betreft geen eenvoudig input-output proces (zoals het al te vaak wordt voorgesteld), maar wordt eerder gekenmerkt door een dynamische cyclus met wederkerige invloeden.

## 2.2 Mensen leggen zelf de fundamenteën voor hun eigen motivatie

De voorbije vier jaar hebben we vanuit VIGOR verschillende studies uitgevoerd, zowel in het veld als in het labo, om te onderzoeken hoe motivatie en innovatief gedrag elkaar kunnen beïnvloeden over de tijd heen. In de eerste plaats gingen we na welke factoren er belangrijk zijn voor de ontwikkeling van duurzame motivatie (het ‘internaliseren’ van externe motieven en het op peil houden van intrinsieke motivatie). We vonden dat er eerst en vooral drie psychologische basisbehoeften moeten vervuld worden om duurzame motivatie te kunnen ontwikkelen tijdens een innovatieproces; de behoefte aan autonomie (controle over eigen acties kunnen uitoefenen), de behoefte aan competentie (zich in staat voelen om een bepaalde taak uit te voeren), en de behoefte aan verbondenheid (het ervaren van sociale steun uit de werkomgeving). Op basis van de motivatieliteratuur weten we dat deze psychologische behoeften aangeboren zijn waardoor ieder individu ze dus in een zekere mate ervaart. VIGOR onderzoek wijst uit dat:

1. de bevrediging van deze psychologische behoeften een goede voorspeller is voor de ontwikkeling van motivatie en bijgevolg ook is gelinkt aan innovatief werk gedrag;
2. het stellen van innovatief gedrag eveneens medewerkers helpt om hun toekomstige psychologische basisbehoeften te vervullen.



Met andere woorden, over de tijd ontstaat er een positieve spiraal tussen de bevrediging van de drie psychologische behoeften, en innovatief gedrag. Deze bevinding suggereert dat mensen dus zelf een impact kunnen hebben op de ontwikkeling van hun eigen motivatie tijdens innovatieprocessen. Door op eigen initiatief ideeën te bedenken, kunnen personen voldoen aan hun behoefte aan autonomie. Evenzo, mensen die actief steun gaan zoeken in hun werkomgeving maken ook meer kans om zich verbonden te voelen met hun collega's. Tenslotte, wanneer mensen hun ideeën gerealiseerd krijgen, dan is het waarschijnlijker dat ze zich competentier zullen voelen.

## 2.3 Implicaties voor de praktijk: focus op de vlam, niet de vonk

Innoveren is in de eerste plaats een sociaal proces waarbij medewerkers, naast hun eigen innovatieve inspanningen, ook afhankelijk zijn van omgevingsfactoren waar ze minder controle over

hebben; zoals de beschikbaarheid van voldoende middelen, steun van de organisatie of de mate waarin hun directe collega's positief reageren op verandering. Hoewel innovatief gedrag dus niet altijd leidt tot het beoogde (positief) resultaat, kunnen de percepties van succes bij medewerkers wel actief worden gemanaged. Immers, zowel bij individuen als teams, vonden we dat percepties van succes doorslaggevend zijn voor de verdere ontwikkeling van motivatie om te innoveren. Enkele tips:

1. wanneer werknemers deelnemen aan brainstormsessies, communiceer nadien ook duidelijk wat er met deze gegeneerde ideeën wordt gedaan en hoe hun inspanningen bijdragen tot de innovatieve activiteiten van het bedrijf;
2. help medewerkers die er niet in slagen om een innovatietraject succesvol af te ronden, om duidelijke leerpunten te identificeren waarover ze kunnen reflecteren om zo de kans op succes tijdens hun volgende projecten te vergroten. Op deze manier wordt het voor deze medewerkers alsnog duidelijk dat hun geleverde inspanningen niet voor niets zijn geweest;
3. het is wenselijk om de complexiteit van innovatiedoelen en -taken gradueel op te bouwen, zeker voor medewerkers die weinig ervaring hebben met het uitvoeren van dergelijke activiteiten. Laat hen eerst kleine overwinningen boeken zodat ze sneller de mogelijkheid krijgen om succes te ervaren;
4. de rol van de directe leidinggevende mag niet over het hoofd worden gezien. Zij kunnen immers een draagvlak creëren voor creativiteit en innovatie binnen een team. Werknemers die innovatie-initiatieven nemen, bijvoorbeeld naar aanleiding van een inspirerende workshop, zullen al snel tot de conclusie komen dat dergelijk gedrag niet zinvol is voor hun eigen job indien ze weinig steun ervaren van hun teamleider. Bijgevolg is de kans zeer klein dat ze motivatie zullen putten uit hun, tot dan toe, geleverde innovatieve inspanningen.

Initiatieven en interventies van organisaties om innovatie bij hun werknemers te stimuleren, lossen zelden de hoge verwachtingen in. Dit is dus deels te wijten aan het feit dat de meeste aandacht gaat naar de vonk die werknemers kan aanzetten om te innoveren, maar dat er weinig gerichte inspanningen worden geleverd om hun motivatie te helpen ontwikkelen op langere termijn (de vlam). Op basis van VIGOR-onderzoek kunnen we concluderen dat een positieve spiraal tussen werknemer motivatie en innovatief gedrag slechts mogelijk is als werknemers merken dat hun innovatieve inspanningen *zinvol* zijn en ook daadwerkelijk een *impact* hebben in hun eigen job, team of organisatie.



### 3 | Hoe feedback ondernemers kan helpen

Michiel Crommelinck

*Universiteit Gent, Vakgroep Personeelsbeleid, Arbeids- en Organisationspsychologie*

Om te illustreren hoe feedback kan helpen in ondernemerschap grijp ik graag terug naar een persoonlijk voorbeeld. Tijdens mijn studentenjaren liep ik stage bij een klein consultancybedrijf dat bestond uit drie ervaren consultants. Hun bedrijf leverde HR-advies aan verschillende grote organisaties. Nadat ik enkele van die organisaties bezocht had, begon ik een patroon te zien: veel van deze organisaties ervoeren problemen om 'recruiters' te vinden voor hun HR-dienst. Onmiddellijk kreeg ik het idee om een jobbeurs te organiseren, met de voorlopige naam 'Recruit your recruiter'. Ik wist echter dat dit idee ver van compleet was. Aldus begon ik feedback te zoeken bij verschillende personen. Een feedbackbron, een professor aan een business school, had een sterke impact op hoe de jobbeurs wordt georganiseerd en gepresenteerd aan bedrijven. De feedback van de professor overtuigde me dat er minstens 150 kandidaten aanwezig moesten zijn op de jobbeurs. Deze feedback had belangrijke implicaties: er zijn minder dan 150 laatstejaars in de bedrijfspsychologie, dus ik diende de focus van de jobbeurs te verruimen en ook kandidaten uit andere studierichtingen aantrekken. Deze feedback bezorgde me ook een concreet doel: als ik meer dan 150 kandidaten kon aantrekken naar de jobbeurs, beschouwde ik dit als een succes. Dit concrete doel voedde mijn motivatie en passie om de jobbeurs te realiseren, en het beïnvloedde mijn toekomstige beslissingen aangaande de jobbeurs.

#### 3.1 Ondernemerschapspassie



Een VIGOR-studie ging dieper in op de rol van feedback in ondernemerschap. Meer specifiek focuste deze studie op ondernemerschapspassie. Zowel ondernemers als onderzoekers zien passie als een belangrijk onderdeel van ondernemerschap. Zo toonde onderzoek reeds aan dat passie een positieve impact heeft op de groei van een onderneming (Baum & Locke, 2004), de hoeveelheid tijd die ondernemers investeren in hun onderneming (Murnieks, Mosakowski & Cardon,

2013) en tenslotte ook op het doorzettingsvermogen en de creativiteit van de ondernemer (Cardon, Gregoire, Stevens & Patel, 2013).

Passie kan gezien worden als de intens positieve gevoelens die ondernemers ervaren wanneer ze bezig zijn met activiteiten en rollen die voor hen (en hun identiteit) betekenisvol en belangrijk zijn. Op die manier bestaat passie uit twee componenten: intens positieve gevoelens enerzijds en identiteit anderzijds.



### 3.2 Veranderingen in ondernemerschapspassie

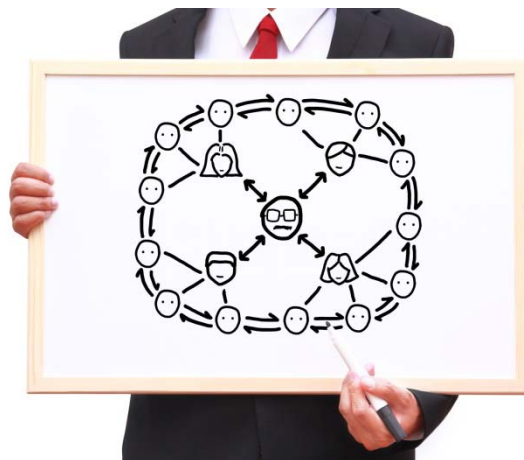
Het is belangrijk voor de praktijk en voor de wetenschap om te begrijpen hoe ondernemerschapspassie evolueert doorheen de tijd. De literatuur rond ondernemerschapspassie is hier echter niet eenduidig over. Enerzijds is er onderzoek dat stelt dat ondernemerschapspassie een relatief stabiel fenomeen is (Cardon et al., 2013; Cardon, Wincent, Singh & Drnovsek, 2009). Anderzijds is er een hele literatuur die stelt dat gevoelens zoals passie veranderen doorheen de tijd en dat ze beïnvloed worden door factoren uit de omgeving (Weiss & Cropanzano, 1996).

In een VIGOR-studie gingen we na of de twee componenten van passie (intense positieve gevoelens en identiteit) in een verschillend tempo veranderen doorheen de tijd. Specifiek verwachtten we dat intens positieve gevoelens snel kunnen veranderen, maar dat identiteit veel stabiel is. De resultaten uit de studie, waarin we 114 startende ondernemers volgden over tien maanden tijd, bevestigden onze verwachtingen. Ten eerste vonden we dat intens positieve gevoelens veranderen doorheen de tijd en dat deze passiegevoelens zelfs daalden. Ten tweede vonden we dat de identiteitscomponent stabiel was en dus niet veranderde doorheen de tijd.

### 3.3 Feedback-zoekend gedrag en ondernemerschapspassie

De volgende stap bestond erin te gaan begrijpen waarom ondernemerschapspassie bij de 114 startende ondernemers daalde doorheen de tijd, en welke factoren de daling in passie kunnen tegengaan. Daartoe focusten we op twee aspecten. Ten eerste verwachtten we dat onzekerheid een belangrijke factor is die kan zorgen dat passie daalt over de tijd. Onzekerheid is immers inherent aan ondernemerschap en kan de energieniveaus en intense positieve passiegevoelens van ondernemers doen dalen. Ten tweede verwachtten we dat feedback kan optreden als een soort buffer tegen onzekerheid. We verwachtten dus dat ondernemers die zelf proactief feedback gaan zoeken in hun omgeving (bv. bij andere ondernemers of bij klanten) voor een stuk de negatieve effecten van onzekerheid in het start-up proces kunnen indijken.

De resultaten van de VIGOR-studie bevestigden deze redenering. Ten eerste bleken start-up ondernemers groeiende niveaus van onzekerheid te ervaren doorheen het start-up proces. Ten tweede vonden we dat deze groeiende onzekerheid geassocieerd was met sterkere dalingen in intense positieve passiegevoelens, tenzij ondernemers proactief feedback zochten. Deze resultaten tonen dus aan dat feedback-zoekend gedrag ondernemers kan helpen om hun passie op niveau te houden.



© Dreamstime.com



### 3.4 Implicaties voor de praktijk



Ondernemerschapsonderwijs kan ondernemers stimuleren om feedback te zoeken bij klanten over de kernassumpties van hun bedrijfs-idee. Een advies dat vaak wordt gegeven aan startende ondernemers is ‘to get out of the building’ en dus extern feedback te zoeken over hun idee (zie foto). Ondernemersnetwerken kunnen ook regelmatige feedbacksessies organiseren om te beantwoorden aan de feedback-noden van startende ondernemers.



## 4 | Beoordeling van innovatief gedrag: heeft iedereen een verschillende kijk?

Michiel Crommelinck

*Universiteit Gent, Vakgroep Personeelsbeleid, Arbeids- en Organisationspsychologie*

Ken jij de ‘What other people think I do’ cartoons? Deze cartoons waren in 2012 een hit op het internet en tonen het beeld dat verschillende mensen (bv. vrienden, collega’s, of leidinggevend) hebben van een bepaalde job. De centrale boodschap van deze cartoons is dat het beeld dat verschillende mensen hebben van eenzelfde job enorm kan verschillen (hieronder zie je een illustratie van de functie van IT-support). Deze boodschap komt goed overeen met bevindingen in de literatuur rond innovatief gedrag. Daar worden immers typisch lage correlaties gerapporteerd tussen de beoordeling van verschillende mensen (bv. de medewerker zelf en zijn/haar leidinggevende). De overeenstemming tussen verschillende beoordelingen van innovatief gedrag is dus vaak heel zwak.



### 4.1 Overschatting van innovatief gedrag

Uit onderzoek in de psychologie blijkt dat mensen informatie over zichzelf vaak op een positieve manier interpreteren (Sedikides & Gregg, 2008). In een VIGOR-studie gingen we dus na in hoeverre medewerkers hun innovatief gedrag overschatten ten opzichte van de beoordeling die hun leidinggevende geeft over hun innovatief gedrag. Dit gingen we na bij 152 R&D-professionals en hun leidinggevende. Uit deze studie bleek dat de meeste medewerkers zichzelf overschatten ten opzichte van de beoordeling door hun leidinggevende. Specifiek bleken 98 van de 152 professionals zichzelf een hogere score voor innovatief gedrag te geven dan de score die ze kregen van hun leidinggevende. In lijn hiermee vonden we ook dat de gemiddelde zelfbeoordeling (4,78 op 7) hoger

was dan de gemiddelde leidinggevende-beoordeling (4,23 op 7). Dit verschil in gemiddelden was beduidend (significant).

Op dit moment kun je je afvragen of het vooral de medewerker is die zichzelf overschat, of dat het eerder de leidinggevende is die de medewerker onderschat. Op basis van vorig onderzoek naar het 'above average'-effect vermoeden we dat de eerste verklaring meer steek houdt. Over verschillende studies vonden onderzoekers dat mensen de neiging hebben om zichzelf als 'beter dan gemiddeld' in te schatten op een reeks van positieve vaardigheden, zoals sociale vaardigheid, lesvaardigheden, en leiderschapsvaardigheden. Mensen blijken hun eigen vaardigheden dus in het algemeen vaak te overschatten.

## 4.2 Hoe overeenstemming verbeteren?

Sociale factoren kunnen een impact hebben op de overeenkomst tussen medewerkers en hun leidinggevende. In deze studie keken we naar twee factoren uit de werkcontext van medewerkers, namelijk de feedbackomgeving en het innovatieklimaat binnen het team. In een ondersteunende feedbackomgeving geeft de leidinggevende kwaliteitsvolle feedback en moedigt de leidinggevende zijn/haar medewerkers aan om ook zelf proactief feedback te zoeken. Een positief teamklimaat bestaat dan weer uit vier belangrijke factoren: visie (een gedeelde visie over waar het team naartoe gaat), psychologische veiligheid (teamleden worden niet afgerekend wanneer ze een fout maken of een risico nemen), taakoriëntatie (teamleden streven kwaliteit na en controleren elkaars prestatie), en steun voor innovatie (bv. voldoende tijd hebben om ideeën te ontwikkelen).

Onze resultaten toonden aan dat deze twee factoren (i.e. feedbackomgeving en teamklimaat voor innovatie) complementair zijn. Een ondersteunende feedbackomgeving is geassocieerd met een sterkere overeenkomst wanneer het innovatieklimaat in het team positief is. Wanneer het innovatieklimaat minder positief is, is een ondersteunende feedback geassocieerd met een minder sterke overeenkomst tussen zelfbeoordelingen en beoordelingen door de leidinggevende.

## 4.3 Implicaties voor de praktijk

1. Leidinggevers kunnen een ondersteunende feedbackomgeving creëren door geloofwaardig te zijn, kwaliteitsvolle feedback te geven, duidelijke en ondersteunende feedback te geven, zowel positieve als negatieve feedback te geven wanneer nodig, beschikbaar en bereikbaar te zijn, en door feedback-zoekend gedrag bij medewerkers actief te gaan promoten (Steelman, Levy & Snell, 2004).
2. Hoewel medewerkers soms 'verliefd' kunnen zijn op een idee, kan die verliefdheid ook negatief werken. De meeste medewerkers overschatten hun innovatief gedrag immers ten opzichte van de beoordeling van hun leidinggevende. Medewerkers doen er goed aan bescheiden te blijven over hun eigen ideeën, bijvoorbeeld door open te blijven voor feedback van een leidinggevende en oog te hebben voor het innovatief gedrag van andere teamleden.
3. Wanneer leidinggevers hun medewerkers beoordelen moeten ze er bewust van zijn dat medewerkers hun eigen innovatief gedrag neigen te overschatten ten opzichte van de beoordeling van hun leidinggevende. Leidinggevers die zich niet bewust zijn van de verschillende percepties van innovatief gedrag kunnen te maken krijgen met negatieve gevolgen van het evaluatieproces (bv. medewerkers die de feedback niet aanvaarden of geen ideeën meer willen voorstellen).

## 5 | Voordelen van werken in teams – contextuele verschillen?

Nathalie Nuyts

*Universiteit Gent, Vakgroep Sociologie*

Sinds enkele decennia zijn teams de dominante organisatievorm voor het uitvoeren van innoverende onderzoekstaken, zowel binnen de academische wereld als binnen de industrie. Doordat ze ingebed zijn in een bepaald team kunnen onderzoekers relaties opbouwen met de andere teamleden. Zo kunnen onderzoekers samenwerken aan een bepaald project, of elkaar helpen door het geven van advies, maar ook vriendschappelijke relaties opbouwen. Elke onderzoeker heeft zijn eigen set van relaties, waarbij hij of zij met sommige collega's bijvoorbeeld zowel samenwerkt als een vriendschappelijke relatie heeft en met andere collega's bijvoorbeeld enkel advies relaties aangaat.



© Dreamstime.com

De relaties van onderzoekers kunnen, door de toegang tot bepaalde kennis of ondersteuning, leiden tot een meerwaarde voor hun prestaties (dit is sociaal kapitaal). Op basis van zelf verzamelde VIGOR-data zijn er voordelen van sociaal kapitaal uit team relaties gevonden voor de innovativiteit van de onderzoekers. Meer specifiek is veel samenwerken met andere teamleden voordelig voor de innovativiteit, alsook het hebben van samenwerkingsrelaties die niet te beperkend werken (doordat iedereen al met iedereen samenwerkt). Ook onderzoekers die vertrouwd worden door de andere teamleden zijn innovatiever dan onderzoekers die een lager vertrouwen genieten. Ten slotte, hoe meer relaties met andere teamleden door die teamleden aangeduid worden als vriendschappelijk, hoe hoger de innovativiteit van de onderzoekers.

Bij een vergelijking van deze resultaten tussen academische en industriële onderzoekers merken we geen verschillen betreffende de sociaal kapitaal voordelen voor innovatief werkgedrag.

Nu we weten dat voor beide groepen sociaal kapitaal innovativiteit verhoogt, dan is de volgende stap om te kijken of er verschillen zijn in de mogelijkheden om sociaal kapitaal voordelen te verkrijgen. Zijn er dus verschillen tussen academische en industriële onderzoekers in hun toegang tot team sociaal kapitaal voordelen?

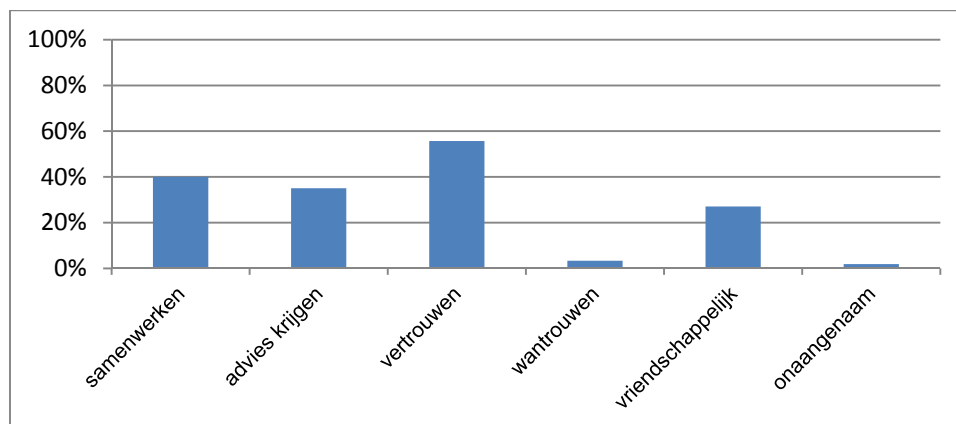
## 5.1 De literatuur

Bestaande onderzoeken beschrijven verschillen tussen academici en industriële onderzoekers. Meer specifiek zijn academici in het algemeen zelfstandig en gaan ze informele samenwerkingen aan. Industriële onderzoekers daarentegen werken op een meer formele manier samen. De implicaties voor teamrelaties hiervan zijn echter nog niet onderzocht.

## 5.2 VIGOR-onderzoek

Binnen dit VIGOR-onderzoek bevraagden we 520 onderzoekers binnen 37 teams. In totaal ontvingen we 428 ingevulde vragenlijsten, waarop onderstaande resultaten zijn gebaseerd. Figuur 5.1 geeft het gemiddeld aantal bestaande relaties binnen een team weer als percentage van het totaal aantal mogelijke relaties voor twee instrumentele netwerken (samenwerken en advies krijgen) en vier affectieve netwerken (vertrouwen, wantrouwen, vriendschap en onaangename relaties). Voor de twee instrumentele netwerken ligt het aantal verwezenlijkte relaties tussen de 35% en 40%. Voor deze relaties zijn er echter significante verschillen tussen academische onderzoeksteams en industriële onderzoeksteams. Meer specifiek zijn er binnen industriële onderzoeksteams gemiddeld een hoger percentage relaties dan binnen academische onderzoeksteams voor samenwerken (respectievelijk 64% versus 32%) en voor advies krijgen (respectievelijk 51% versus 30%). In industriële onderzoeksteams worden er dus gemiddeld gezien meer instrumentele relaties gerealiseerd gezien tegenover het totaal aantal mogelijke relaties dat kan ontstaan.

Figuur 5.1 Gemiddeld percentage verwezenlijkte relaties per netwerktype



Het gemiddelde percentage bestaande relaties is het hoogst voor vertrouwen, en bedraagt 56%. Vriendschappelijke relaties (27%) zijn gemiddeld gezien minder gerealiseerd dan vertrouwensrelaties. Voor de twee affectieve netwerken met een negatieve connotatie - wantrouwen en onaangename relaties - liggen de gemiddelde percentages voor verwezenlijkte relaties zeer laag. Deze relaties zijn zo goed als onbestaand in de teams. De waarden voor de vier affectieve netwerken tonen geen significant verschil tussen de academische en industriële setting.

Dus, academische onderzoekers hebben, in vergelijking met industriële onderzoekers, minder instrumentele relaties met collega's binnen het team. Daardoor lopen ze dus potentieel instrumentele sociaal kapitaal mis, dat kan bijdragen tot betere prestaties.

Mogelijke verklaringen voor deze verschillen zijn het verschil in groepsgrootte: academische teams (gemiddeld 16 onderzoekers) zijn significant groter dan industriële onderzoeksteams (gemiddeld 10 onderzoekers). Hoe groter de groep, hoe meer energie en tijd het vraagt om met iedereen con-

tact te houden. Daarom zal het percentage gerealiseerde relaties lager liggen bij grotere teams. Maar dit geldt zowel voor instrumentele als voor affectieve relaties. Voorts is het verschil mogelijks te wijten aan verschillen in de karakteristieken van de taken en projecten. Binnen de academische setting hebben projecten en taken meer een individuele finaliteit in vergelijking met de industriële setting, waar projecten en taken toch meer gedeeld en beoordeeld worden op groepsniveau.

### 5.3 Implicaties voor de praktijk

Deze resultaten leiden tot enkele praktische implicaties:

1. binnen (vooral) academische onderzoeksteams kan er meer aandacht geschonken worden aan mogelijke manieren van (informeel) samenwerken en advies vragen. Door synergiën te zoeken tussen elkaars onderzoeksactiviteiten wordt er efficiënter gebruik gemaakt van de kennis en vaardigheden die in een team aanwezig zijn;
2. al dan niet samenwerken of advies vragen wordt deels bepaald door de ingesteldheid van individuele onderzoekers. Niettegenstaande oefent ook het klimaat binnen het team een invloed uit op de intensiteit van samenwerken, advies vragen, etc. Een open en veilig klimaat is dus optimaal. Openlijke communicatie over samenwerken, advies uitwisselen, etc. kan dus worden gestimuleerd. Teamleden mogen zich niet verplicht voelen tot samenwerken, aangezien dit kan leiden tot strategische en competitieve vormen van samenwerken (dus ten voordele van maar één onderzoeker ten nadele van de anderen).



© Dreamstime.com





## 6 | Kleine ondernemers, sociaal kapitaal en innovatie adoptie: een diffuus verhaal

Cédric Verstraete

*Universiteit Gent, Vakgroep Sociologie*

Kleine ondernemingen fungeren als motor voor de (Vlaamse) economie en zijn belangrijke<sup>1</sup> maar vaak miskende spelers in het innovatiegebeuren. Hoewel ze meestal zelf geen innovaties genereren, innoveren kleine ondernemingen door het opnemen van - door anderen ontwikkelde - nieuwe producten of werkwijzen en brengen ze economische groei teweeg. Tegelijk wakkeren ze indirect vaak onderzoek en ontwikkeling in middelgrote en grote ondernemingen aan. Het opnemen van deze innovaties geeft kleine ondernemers een competitief voordeel en reduceert hun onzekerheid naar de toekomst toe.



© Dreamstime.com

### 6.1 Sociale netwerken

De omgeving, de sociale context, van de zaakvoerders van kleine ondernemingen (ondernemers) is een essentiële en ontegensprekelijke bepalende factor voor het begrijpen van deze vorm van innoveren. Kleine ondernemingen hebben slechts een beperkte expertise en kennis in huis waarop ze kunnen terugvallen bij het nemen van belangrijke strategische beslissingen zoals het opnemen van nieuwe innovaties in de bedrijfsvoering er een is. Daarom vormt informatie die de ondernemer krijgt van andere ondernemers, vrienden, familie, professionele organisaties, overheden en media een belangrijke externe ‘hulpbron’ – sociaal kapitaal. Diverse informatie leidt bijvoorbeeld tot nieuwe ideeën, verschaft marktinformatie, houdt ondernemers op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen in de sector en is daarom een cruciale vorm van sociaal kapitaal die ondernemers helpt ‘waarde’ te creëren door innovatie.

In de wetenschappelijke literatuur leest men vaak: ‘informatienetwerken zijn belangrijk’, en hoe groter en hoe meer divers het informatienetwerk van een ondernemer, hoe groter de kans dat hij innovaties adopteert. In deze studie wordt die premisse in vraag gesteld. Ondernemers zijn heel erg

<sup>1</sup> In Vlaanderen vertegenwoordigen kleine ondernemingen meer dan 90% van het totale aantal ondernemingen.

verschillend wat betreft hun geneigdheid tot adoptie. Dat ligt enerzijds aan hun persoonlijkheid, de attitudes ten aanzien van innovatie en een aantal economische factoren maar anderzijds ook aan de aard van hun netwerk. De manier waarop de ondernemer met zijn omgeving is verbonden bepaalt hoe snel hij op de hoogte kan zijn van concrete nieuwe innovaties, los van hoe open hij zelf staat tegenover innovatie (vernieuwing). Diegenen die als eersten een specifieke innovatie adopteren hebben weinig baat bij informatie die ze van andere ondernemers krijgen, aangezien nog niemand in de sector op de hoogte is van die specifieke innovatie. Zij halen informatie veeleer buiten de lokale ondernemerscontext, via diverse mediakanalen en verre contacten. Wanneer de innovatie wat beter verspreid is in het ondernemerslandschap worden netwerken steeds belangrijker als beslissings- en beïnvloedingsmechanisme. Een hoofddoel binnen dit VIGOR-onderzoek is daarom te achterhalen welke soorten netwerken bijdragen tot adoptie, maar gespecificeerd naar het type ondernemer, een eerder vroeg of eerder laat adopterend type.

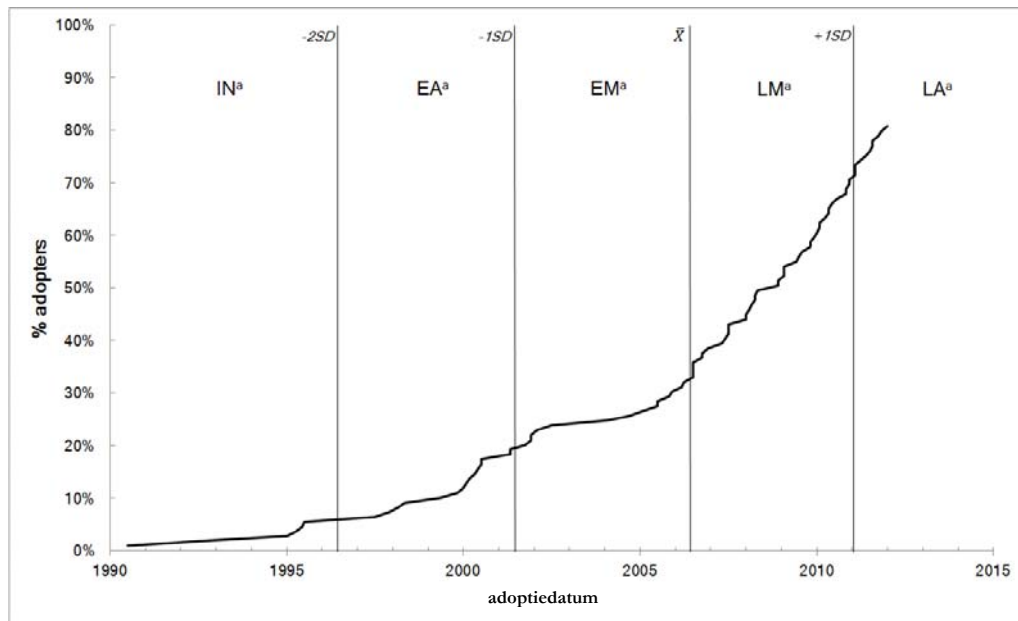
## 6.2 VIGOR-onderzoek

Voor dit VIGOR-onderzoek werden drie sectoren van kleine ondernemers bevraagd. Door middel van een op toeval gebaseerde clustersteekproef (die de representativiteit en geografische spreiding van de geselecteerde ondernemers waarborgt) werd een 45-60 minuten durende pen en papier vragenlijst persoonlijk door de onderzoeker overhandigd aan (en later opgehaald bij) de bevraagde ondernemer. De vragenlijst omvatte zowel vragen over de sociale netwerken van de ondernemers als specifieke kenmerken van de onderneming en ondernemer. Dit specifieke onderzoek is gebaseerd op een clustersteekproef van vastgoedmakelaars en richt zich op een bemiddelingssoftware pakket als innovatie. Van de 267 benaderde zaakvoerders van vastgoedkantoren leverden uiteindelijk 113 zaakvoerders bruikbare vragenlijsten voor verdere analyse.

## 6.3 Resultaten

Vastgoedmakelaars ondervinden een grote invloed van andere ondernemers (inclusief vastgoedmakelaars) in de omgeving. In totaal 71% van de adopterende ondernemers in de steekproef geeft aan zich door deze groep te laten beïnvloeden bij het beslissen over het al dan niet adopteren van het softwarepakket. Echter, ook andere externe partijen spelen volgens de bevraagden zelf een belangrijke rol bij de beslissing; men mag hier onder andere denken aan de beroepsorganisatie, leveranciers, professionele events, internet informatie, vrienden, klanten. Deze bevinding onderstreept nog eens het belang van het verkrijgen van meer inzicht in de sociale omgeving van de vastgoedmakelaar. Om die reden werd dieper ingegaan op de wijze waarop de sociale omgeving van de ondernemers bepalend is voor het al dan niet opnemen (adoptie of non-adoptie) van de innovatie.

Figuur 6.1 Diffusie van de innovatie: cumulatief percentage adopters van bemiddelings-software pakket



<sup>a</sup> IN = innovators, EA = vroege adopters, EM = vroege meerderheid, LM = late meerderheid, LA = achterblijvers

De curve in figuur 6.1 toont het tijdsverloop van het innovatie adoptie verspreidingsproces (de diffusie). Initieel startte het adoptie- en diffusieproces traag, maar vanaf 2000 gingen steeds meer ondernemers het bemiddelingssoftware pakket gebruiken. Op het moment van het afsluiten van het onderzoek gebruikten iets meer dan 80% van de ondernemers de innovatie.

Tabel 6.1 geeft een overzicht van een aantal hulpbronnen in de omgeving van de ondernemers (het sociaal kapitaal) voor verschillende types vastgoedmakelaars die elk op een ander moment de innovatie adopteerden. Dit overzicht wijst vooral op sterke verschillen tussen de sociale netwerken van ondernemers met hun omgeving. De laatste groep, de niet adopters (NA), heeft systematisch op alle sociaal kapitaal indicatoren de laagste waarde (met uitzondering van een indicator). Zij hebben dus het minste contact met hun omgeving en krijgen ook minder hulpbronnen uit deze omgeving. Adopters lijken dus steeds meer toegang te hebben tot sociaal kapitaal dan niet adopters. Er lijkt echter ook een grote verscheidenheid te bestaan binnen de groep adopters. Vooral adopters die als vroege meerderheid adopteerden zijn sterk verbonden met hun omgeving. Zij onderhouden het grootste netwerk met andere ondernemers (contact met gemiddeld 6,62 andere zaakvoerders), krijgen van het meeste andere ondernemers informatie, krijgen de meest diverse (innovatie-) informatie uit hun omgeving. Je zou kunnen stellen dat zij ‘netwerkers’ zijn. De vroege adopters krijgen het meeste informatie uit hun brede omgeving (volume). Achterblijvers zijn diegenen die het meest intensief mediakanalen als informatiebronnen gebruiken en het meest gebruik maken van informatie van (dichte) collega’s. Deze resultaten zijn slechts een ruwe en beschrijvende inschatting van de rol van sociaal kapitaal voor innovatie; die geen rekening houdt met het aantal jaren ervaring, de innovativiteit van de ondernemers, de grootte van hun onderneming en de statistische veralgemeenbaarheid van de resultaten.

**Tabel 6.1** Gemiddelde waarden voor sociaal kapitaal per adopter type

	IN <sup>a</sup>	VA <sup>a</sup>	VM <sup>a</sup>	LM <sup>a</sup>	LA <sup>a</sup>	NA <sup>a</sup>
Media blootstelling	15,83	15,92	16,08	15,81	<b>16,64</b>	14,79
Algemeen info volume	63,50	<b>79,15</b>	73,69	60,80	53,80	51,10
Grootte netwerk andere ondernemers	3,67	5,00	<b>6,62</b>	3,76	4,78	3,47
Grootte info netwerk andere ondernemers	0,67	2,83	<b>3,69</b>	2,26	3,25	1,87
Diversiteit info	13,17	13,54	<b>13,85</b>	12,49	9,50	9,50
Diversiteit innovatie info	3,83	4,23	<b>4,62</b>	3,73	2,80	2,70
Info volume collega's	8,67	13,46	12,62	9,37	<b>14,60</b>	7,00

Noot: een donkere arcering betekent een hoge waarde, geen arcering betekent de laagste waarde. De hoogste waarden staan telkens in vet.

<sup>a</sup> IN = innovators, VA = vroege adopters, VM = vroege meerderheid, LM = late meerderheid, LA = achterblijvers, NA = niet geadopteerd.

Om de laatstgenoemde redenen werd nagegaan door middel van meer complexe analyses in hoeverre deze types netwerken van ondernemers per adopter categorie effectief de kans op adoptie vergroten dan wel verkleinen, ook gecontroleerd voor factoren zoals het aantal jaren ervaring in de sector, ondernemingsgrootte en innovativiteit van de ondernemer. Een samenvatting hiervan is te vinden in de overzichtstabel tabel 6.2. In de kolom 'Algemeen' wordt eerst gekeken in hoeverre de types netwerken (in algemene zin) de kans vergroten dat een ondernemer de innovatie zal opnemen. Uit de resultaten blijkt dat ondernemers die toegang hebben tot heel diverse informatie (zowel innovatie-specifiek als algemeen) een significant grotere kans tot adoptie hebben. Ook blijkt dat een grotere blootstelling aan informatieve media de kans op adoptie significant vergroot. Diverse informatie en informatieve media vormen dus een belangrijk type sociaal kapitaal voor ondernemers wat betreft de kans voor innovatie adoptie.

Zoals reeds uit tabel 6.1 bleek, zijn er sterke verschillen in hoe ondernemers verbonden zijn met hun omgeving naargelang de fase waarin zij in werkelijkheid geadopteerd hebben. Het zou wetenschappelijk onverantwoord zijn om deze verschillen niet verder te onderzoeken en de groep adopterende ondernemers over eenzelfde kam te scheren. De tabel gaf bijvoorbeeld aan dat vooral de vroege meerderheid een groot en divers netwerk bezit. Uit de resultaten in kolom 'specifiek' (tabel 6.2) blijkt dat voor deze vroege meerderheid netwerken daarenboven cruciaal zijn voor de adoptiekans. Een groot netwerk met andere ondernemers, en veel van deze ondernemers die hen informatie leveren, bepaalt dus in sterke mate de kans voor vroege adoptie. Ook het ontvangen van veel informatie via een breed spectrum aan partijen blijkt voor de vroege meerderheid de adoptiekans licht te vergroten. Opvallend is dat deze netwerken alle drie niet in algemene zin de kans op adoptie bepalen voor alle ondernemers, maar enkel en alleen voor de groep vroege meerderheid.

Kijkend naar de factoren die in algemene zin wel belangrijk bleken, dragen de twee belangrijkste factoren nu enkel specifiek bij voor een bepaalde groep. Diverse innovatie informatie (komend van veel diverse partijen) blijkt immers enkel voor de late meerderheid relevant. Media blootstelling vergroot vooral voor de achterblijvers, de laatste groep, de kans op adoptie. Voor de innovators, die ook al de kleinste netwerken hebben, blijkt tevens dat hoe groter het informatienetwerk met andere ondernemers, hoe kleiner de kans op adoptie. Zij zijn dus diegenen voor wie het netwerk weinig voordelen oplevert bij het opnemen van innovaties.

**Tabel 6.2 Schematische weergave: de effecten van sociaal kapitaal op de kans voor innovatie adoptie**

	Algemeen	Specifiek				
		IN <sup>a</sup>	VA <sup>a</sup>	VM <sup>a</sup>	LM <sup>a</sup>	LA <sup>a</sup>
Media blootstelling	++					+++
Algemeen info volume				+		
Grootte netwerk andere ondernemers				+++		
Grootte info netwerk andere ondernemers		---		+++		
Diversiteit info	+					
Diversiteit innovatie info	++				++	
Info volume collega's						+

<sup>a</sup> IN = innovators, VA = vroege adopters, VM = vroege meerderheid, LM = late meerderheid, LA = achterblijvers.

+++ veel sterkere kans op adoptie, ++ sterkere kans op adoptie, + licht sterkere kans op adoptie, --- veel zwakkere kans op adoptie dan gemiddeld.

## 6.4 Conclusie

Sociaal kapitaal is vaak ongelijk verdeeld onder ondernemers in sectoren van kleine ondernemingen. Succes wordt doorgaans bereikt door die ondernemers met beter sociaal kapitaal, zo ook wanneer het gaat om innovatie adoptie.<sup>2</sup> Hoe vroeger men adopteert, hoe groter het competitieve voordeel te halen uit de desbetreffende innovatie. Het type sociaal kapitaal waartoe een ondernemer toegang heeft is rechtstreeks gelinkt aan (1) de waarschijnlijkheid dat hij of zij een innovatie zal adopteren en (2) de snelheid waarmee hij op de hoogte is en/of argumentatie vindt voor het adopteren van de innovatie en (3) zijn competitiviteit.

Naast menselijk en economisch kapitaal is sociaal kapitaal van kleine ondernemers dus van primordiaal belang. De manier waarop ondernemers verbonden zijn met hun omgeving bepaalt succes.

## 6.5 Beleids- en praktijkbevelingen

1. Professionele organisaties en beleidsmakers moeten zich ervan bewust zijn dat innovatieverspreiding een tijdsverloop kent. Wanneer overheden en professionele organisaties willen inzetten op een meer innovatieve economie moet ook de basis mee zijn: de kleine ondernemers. Aandacht voor sociaal kapitaal is hierbij van essentieel belang. Het is tevens belangrijk te weten in welke fase een innovatie-verspreidingsproces verkeert en dit teneinde de juiste stimuleringsmaatregelen te kunnen treffen voor de juiste groep ondernemers en dit op het juiste moment.
2. Spreek bij innovatie adoptie niet zomaar over netwerken zijn belangrijk voor ondernemers. Bepaalde types netwerken zijn belangrijk voor bepaalde types ondernemers.
3. Wees bewust dat ondernemers die op events, vergaderingen of meetings bij elkaar worden gebracht vaak diegenen zijn met een breder sociaal kapitaal en een welbepaalde groep achterblijft. Ondernemers met een beperkt sociaal kapitaal ontlopen hierdoor al dan niet kansen om vroeg op de hoogte te zijn van innovaties en/of meer of minder zeker zijn over de meerwaarde die bepaalde innovaties voor hen kunnen bieden.
4. Het hebben van een beperkt sociaal kapitaal; het terugvallen op vooral lokale netwerken, dichte vrienden, familie; en het wantrouwen van de bredere context komt vaak voort uit de specifieke situatie van de ondernemer in kwestie. Ondernemers die laat adopteren, verkeren vaker in een

<sup>2</sup> Een uitzondering hierop is de kleinste groep (5% innovators). Zij adopteren het eerst en hebben minder baat bij sociale netwerken. Zij zijn eerder vanuit zichzelf geneigd nieuwe innovaties te zoeken, buiten de lokale gemeenschap om en zijn dan ook minder sterk verbonden met hun directe omgeving.

minder gunstige economische situatie, zijn minder hoog opgeleid en staan zelf minder open naar vernieuwing. Zij behoeven een strategie op maat en zijn geen ‘netwerkers’ die opportuniteiten creëren en bestendigen. Zij hebben naar alle waarschijnlijkheid meer baat bij vertrouwenswaardige, laagdrempelige informatie.

## 7 | Jobonzekerheid: stimulator of obstakel voor innoverende werknemers?

Stan De Spiegelaere & Guy Van Gyes

KU Leuven, HIVA - Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving



Jobonzekerheid blijft één van de belangrijkste, zoniet hét belangrijkste element in een job volgens vele Belgen. De cijfers van de European Value Study van 2010 liegen er niet om. Meer dan 92% van de respondenten stelt de jobonzekerheid belangrijk of heel belangrijk is in een job. Meer zelf, het belang van jobonzekerheid stijgt lichtjes over de jaren heen. Ter vergelijking, een hoog inkomen wordt door 78% als belangrijk of heel belangrijk aangestipt.

Jobonzekerheid is in belangrijke mate gelinkt aan het type contract waaronder een werknemer valt. Werknemers met zogenaamde 'flexibele contracten' (interim arbeid, contract van bepaalde duur) zijn over het algemeen heel onzeker over hun verdere tewerkstelling (De Witte & Näswall, 2003). Het

huidige door Europa gesteunde beleid van 'arbeidsmarktflexibilisering' stimuleert echter het gebruik van dergelijke flexibele contracten. Samen met de crisis uit zich dit in een bijna algemene stijging van de jobonzekerheid in Europa (Van Gyes & Székér, 2013).

Maar hoe zit het met het effect van jobonzekerheid op het gedrag en op de motivatie van werknemers? Als jobonzekerheid zo een belangrijk aspect is van een job, dan lijkt het logisch dat het ontbreken van jobonzekerheid een negatief effect heeft op de attitudes en het gedrag van werknemers. Zeker als het gaat over het innovatief gedrag van werknemers, moet er duidelijkheid zijn over het effect van jobonzekerheid. Als jobonzekerheid het innovatief gedrag van werknemers ondermijnt, dan ondergraaft de flexibiliseringsdrang in het arbeidsmarktbeleid tegelijkertijd haar ambitie om de meest innovatieve regio van de wereld te worden (De Spiegelaere, Van Gyes & Van Hootegeem, In Press).

Maar hoe zit het daar nu mee? Wat is het effect van jobonzekerheid op het engagement en het innovatief gedrag van werknemers?

### 7.1 Twee, tegengestelde opvattingen in de wetenschap

Over het effect van jobonzekerheid is er al heel wat academische inkt gevloeid. Ruw gesteld zijn er twee gedachtescholen: de 'drive in fear' en de 'drive out fear' school. De 'drive out fear' school stelt dat jobonzekerheid vooral negatieve gevolgen heeft bij de werknemer. Door de onzekerheid over zijn toekomstige tewerkstelling in het bedrijf voelt de werknemer zich minder betrokken, trekt hij/zij zich mentaal terug van het werk en voelt zich minder gemotiveerd. Innovatieprocessen zijn daarenboven vaak zaken van lange duur en met een moeilijk in te schatten resultaat. Het vereist een blijvende en langdurige inzet van betrokkenen. Werknemers die onzeker zijn over hun verdere tewerkstelling zullen zich hier niet voor engageren. Daarenboven blijkt uit empirisch onderzoek van



Probst et al. (2007) dat onzekere werknemers ook minder creatief uit de hoek komen. Creativiteit vormt echter vaak de basis voor een innovatief idee.

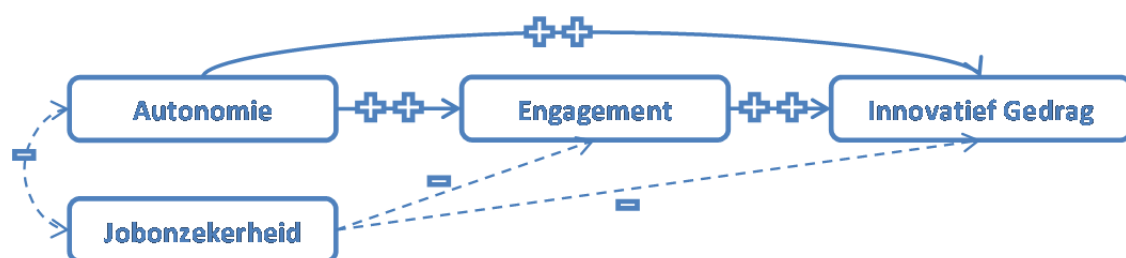
Daartegenover staat de *'drive in fear'* school. Deze stelt dat een bepaalde druk op de werknemers activerend kan werken. Het creëren van een sfeer van onzekerheid over de jobtoekomst kan werknemers ertoe drijven om harder te werken, veranderingen sneller te aanvaarden of zelf voor te stellen. Enkele casestudy's lijken inderdaad indicaties te vinden van een activerende werking van jobonzekerheid (Repenning, 2000).

## 7.2 Inzichten vanuit het Vigor-onderzoek

In het VIGOR-onderzoek gingen we dieper in op deze relatie tussen jobonzekerheid en innovatief werkgedrag. We testten en verijnden als HIVA-KU Leuven deze relatie op basis van een studie bij 927 Vlaamse werknemers uit verschillende sectoren. We namen daarbij ook twee andere belangrijke variabelen mee in de analyse die de relatie kunnen beïnvloeden: (1) het engagement van werknemers en (2) de autonomie die werknemers krijgt in het uitvoeren van zijn job. Werknemers die zich sterk geëngageerd voelen door hun werk zullen sneller constructief meedenken over hoe het werk beter kan verlopen. Als werknemers een hoge mate van autonomie genieten, hebben ze ook zelf de mogelijkheden om te experimenteren met nieuwe methodes en aanpakken. Om werknemers innovatief te laten werken moeten ze met andere woorden willen (engagement) en kunnen (autonomie) innoveren. Beide variabelen zijn dan ook door eerdere studies (zie hoofdstuk 2) geïdentificeerd als belangrijke voorspellers voor het innovatief gedrag van werknemers.

Uit de resultaten blijkt dat jobonzekerheid wel degelijk negatief samenhangt met het innovatieve werkgedrag van werknemers en wel op drie manieren. Ten eerste is er een rechtstreekse (negatieve) relatie tussen jobonzekerheid en innovatief werkgedrag. Daarnaast hangt jobonzekerheid ook negatief samen met het engagement van de werknemer, terwijl een sterk engagement een belangrijke stimulator is voor innovatief gedrag. Zo ontstaat er dus een onrechtstreeks negatief effect tussen jobonzekerheid en innovatief werkgedrag. Als laatste zien we ook dat jobonzekerheid negatief samenhangt met de autonomie die een werknemer ervaart op zijn job. Werknemers in onzeker jobs zijn dus vaak werknemers weinig ruimte hebben om te experimenteren met nieuwe methodes. Ze ontbreken dus niet enkel aan motivatie om te innoveren (engagement), maar ook aan de mogelijkheden om te innoveren (autonomie).

Jobonzekerheid en innovatief werkgedrag hangen dus negatief met elkaar samen wat de argumenten van de *'drive in fear'* school tegenspreekt. Het effect is wel relatief zwak in vergelijking met de relatie tussen bijvoorbeeld autonomie en innovatief werkgedrag. Innovatief werkgedrag moet dus vooral gestimuleerd worden door het willen (engagement) en kunnen (autonomie) van werknemers te verhogen, daarbij moet er echter gewaakt worden over voldoende mate van jobzekerheid zodat deze arbeidsvoorwaardelijke factor het innovatief gedrag van werknemers niet ondermijnd. Deze bevin-  
dingen zijn van belang, zowel voor het beleid, als voor de praktijk.





### 7.3 Implicaties voor de praktijk

#### **Praktijkaanbeveling 1: Ondermijn uw innovatiestrategie niet door een klimaat van onzekerheid te installeren**

Innovatie is een werk van lange adem en wordt niet altijd welkom ontvangen door alle collega's of leidinggevenden. Werknemers zullen enkel overgaan tot het voorstellen en uitwerken van nieuwe ideeën als ze hun positie in het bedrijf als onbedreigd ervaren. Gezien het centrale belang van jobzekerheid voor werknemers, is duidelijkheid over de verdere tewerkstelling cruciaal tot het bereiken van een bedrijf waarin werknemers actief innoveren.

#### **Praktijkaanbeveling 2: Geef voldoende autonomie, ook aan de 'perifere' werknemers**

Sommige arbeidsplaatsen in organisaties zijn echter moeilijk te verzekeren en zijn door omstandigheden altijd een stuk 'onzeker'. Wil men toch optimaal gebruik maken van het innovatieve potentieel van deze werknemers (hun kennis vanuit andere werkervaringen), dan moet men ook deze werknemers voldoende autonomie geven in het uitvoeren van het werk.



## 8 | Individueel of collectief belonen: wanneer gaan geld en innovatie (niet) samen?

Stan De Spiegelaere & Guy Van Gyes

KU Leuven, HIVA - Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving

In vele bedrijven wordt er actief gezocht naar manieren om werknemers financieel te belonen voor hun prestaties. Daarvoor wordt vaak gekeken naar vormen van ‘flexibele beloning’, of ‘prestatiegebonden beloning’. Het loon van de werknemers wordt deels afhankelijk gemaakt van prestaties van de werknemer, het team of het bedrijf. Maar dergelijke systemen kennen evenveel voor- als tegenstanders. De voorstanders kijken naar het motiverende effect, de mogelijkheid om gedrag van werknemers te sturen en het principe dat een verschil in prestaties ook anders beloond moet worden.



© Dreamstime.com

De tegenstanders vrezen vooral de oneerlijkheid van dergelijke systemen, de veroorzaakte competitie tussen medewerkers en de hoge managementkosten. Feit blijft dat meer dan één op vijf van de Belgische ondernemingen met meer dan tien werknemers een vorm van individuele flexibele beloning toepast en dat zo’n 17% een collectieve vorm van flexibele beloning heeft (winstdelen, collectieve bonussen). Hier krijgen alle medewerkers van een team of de organisatie een bonus, afhankelijk van de prestaties van het ganse team, de afdeling of de organisatie. Beleidsmatig wordt zowel individuele als collectieve prestatiebeloningssystemen gestimuleerd. Zo is er de ‘innovatiepremie’ die individuele werknemers financieel moet belonen voor goede ideeën. Collectieve verdiensten kunnen financieel beloond worden via cao 90.

Bedrijfsleiders willen door prestatiebeloning vooral de motivatie en de productiviteit van hun werknemers verhogen, maar ook hun betrokkenheid bij verbeterprocessen stimuleren (Eurofound, 2010). Managers die vormen van flexibele beloning invoeren, geloven dus niet louter in het motiverende karakter van een flexibel beloningsbeleid, maar ook dat het initiatief en creatieve oplossingen bij medewerkers uitlokt.

Maar, klopt deze stelling? Draagt variabele verloning wel bij tot ‘slimmer werken’? Of stimuleert het vooral ‘harder werken’ met verminderde aandacht van werknemers voor (tijdrovende en onzekere) innovaties in het werk?

### 8.1 Literatuur

Als het gaat over *individuele* flexibele beloning, dan draait de discussie hoofdzakelijk rond het type motivatie dat nodig is om een werknemer creatief en innovatief te werk te laten gaan. Volgens de tegenstanders van flexibele beloning zou een financiële beloning de aandacht afleiden van het werk zelf. Waar de focus zonder flexibele beloning ligt op de inhoud van het werk, ligt het met een flexi-

bele beloning op de uitkomst ervan, het geld. Helaas is het net een inhoudelijke benadering van het werk dat werknemers uitnodigt om hun manier van werken in vraag te stellen en hen vervolgens creatief en innovatief maakt. Flexibele beloning zou, volgens de tegenstanders, dus een negatief effect hebben op de innovatieve prestaties van werknemers.

Daartegenover staan de voorstanders die stellen dat een flexibele beloning de aandacht niet noodzakelijk afleidt van de inhoud van het werk. Nee, een flexibele beloning zou net kunnen zorgen voor een extra motivatie en dus leiden tot meer creativiteit en innovatie.

Een onderzoek van Baer et al. (2003) werpt een genuanceerdere blik op de zaak. Baer et al. (2003) namen het type werk in overweging. Uit hun onderzoek blijkt dat werknemers in eenvoudige jobs (dus weinig motivatie door de routineuze inhoud van het werk) creatiever zijn als ze beloond worden voor hun creativiteit, dan als ze er niet voor beloond worden. Werknemers in complexe jobs (dus gevarieerde jobs waar de inhoud van het werk wel degelijk motiverend werkt) met flexibele beloning zijn daarentegen minder creatief dan werknemers in complexe jobs zonder flexibele beloning. Als de job zelf dus motiverend is (complex), dan leidt een beloning de aandacht deels af van de inhoud ervan en resulteert dit in een verminderde creativiteit.

Wat **collectieve** flexibele beloning en innovatieve resultaten van groepen betreft, is het aantal relevante studies waar we ons op kunnen beroepen nog erg schaars. Enkele interessante casestudy's omtrent het zogenaamde 'Scanlon Plan' werpen wel licht op de zaak (Massoud, Daily & Bishop, 2008). Het 'Scanlon Plan' is een plan dat zich richt op de mobilisatie van verbeterideeën en suggesties van werknemers. Dit plan schrijft een vorm van collectieve flexibele beloning voor, in combinatie met een effectief systeem van ideeëncommunicatie in het bedrijf. In dergelijke systemen zijn werknemers gemotiveerd om bij te dragen omdat ze er de vruchten van kunnen plukken, en omdat ze het gevoel hebben dat hun ideeën effectief een impact hebben op de bedrijfsvoering.

## 8.2 VIGOR-onderzoek

Uit het bestaande onderzoek blijkt dus dat de relatie tussen flexibel belonen en het innovatief gedrag van werknemers niet eenduidig is. Zowel als het gaat over individuele als collectieve beloning, spelen andere factoren een belangrijke tussenliggende rol. Bij individuele beloning moet gekeken worden naar het type job en bij collectieve beloning naar de mate waarin werknemers ideeën en suggesties doeltreffend kunnen communiceren.

In het kader van het VIGOR-project testte en verfijnde het HIVA-KU Leuven deze onderzoeksvragen op basis van een studie bij 927 Vlaamse werknemers uit verschillende sectoren. De steekproef bestond uit een dwarsdoorsnede van de werkende bevolking in Vlaanderen en focuste zich dus niet op een specifieke categorie van werknemers. De studie richt zich echter enkel op innovatief werkgedrag als uitkomstvariabele. Deze studie doet geen uitspraak over eventuele competitie tussen werknemers of hoge managementkosten van de systemen.

Na analyse van de verzamelde gegevens kunnen we de volgende vaststellingen maken over alle leeftijden, opleidingsniveaus, sectoren, organisatiegroottes en functies in de steekproef heen:

- het sterkste effect op de innovatieve prestaties van werknemers komt van de mate van **autonomie** die een werknemer ervaart in zijn job. Werknemers die zelf kunnen beslissen hoe ze het werk aanpakken, zijn in het algemeen veel innovatiever bij de uitvoering van hun werk;
- efficiënte **groepscommunicatie**, namelijk de mate waarin ideeën en informatie vlot met elkaar kunnen worden gedeeld, speelt slechts een kleine positieve rol in het stimuleren van het innovatief gedrag van werknemers;

- **individuele flexibele beloning** verzwakt het (positieve) relatie van autonomie op de innovativiteit van werknemers;
- **collectieve flexibele beloning** heeft een positief effect. Dit effect wordt pas echt sterk naarmate werknemers effectief ideeën en informatie met elkaar kunnen delen.

### 8.3 Implicaties voor de praktijk

#### Aanbeveling 1: Creëer jobs die een innovatieve benadering van het werk uitlokken

Het VIGOR-onderzoek en een resem voorgaande studies tonen consequent aan dat het type werk dat men verricht één van de sterkste relaties vertoont met de mate waarin werknemers creatief en innovatief zijn in hun job (Hammond, Neff, Farr, Schwall & Zhao, 2011). Willen bedrijfsleiders het innovatief gedrag van hun werknemers stimuleren, dan moeten ze eerst en vooral het werk zelf herontwerpen. Daarbij moet verstikkende regelgeving en detaillistische voorschriften vermeden worden, deze beperken de werknemers om te experimenteren met nieuwe benaderingen in het werk.

In de praktijk gaat het stimuleren van autonomie op de werkplaats vaak samen met een verschuiving van de verantwoordelijkheden naar het teamniveau. Een mooi voorbeeld van een dergelijke verschuiving in de industrie is Volvo Gent waar de werknemers meer autonomie kregen door het invoeren van teamwerk (Van Hootegem, Huys & Delarue, 2004).

#### Aanbeveling 2: Kies voor collectieve individuele beloningsvormen

Individuele flexibele beloning kan zowel innovatiebevorderend als belemmerend werken, waardoor de toepassing ervan een uiterst risicovolle aangelegenheid is. Uit het VIGOR-onderzoek blijkt echter dat organisaties deze risico's niet lopen met collectieve vormen van beloning (winstdelen, collectieve bonussen). Toch zien we dat ondernemingen vaker kiezen voor individuele beloningsvormen dan voor collectieve. Om de vruchten van deze oplossing te kunnen plukken, moet de organisatie echter werk maken van een vrije uitwisseling van ideeën en informatie zonder dat medewerkers hierop kunnen worden afgerekend via bijvoorbeeld ongebreidelde kritiek.

De ervaringen met crowdsourcing tonen aan dat bedrijven inventief gebruik maken van moderne communicatiemiddelen om ideeën van buitenuit aan te trekken. Dezelfde technologie biedt ook mogelijkheden om intern ideeën van werknemers te mobiliseren. Zo ontwikkelde het Vlaamse bedrijf Cognistreamer een online platform waarop medewerkers van een bedrijf ideeën met elkaar kunnen delen, informatie uitwisselen, of elkaars ideeën beoordelen.

#### Aanbeveling 3: Indien je toch individueel wil belonen, focus dan niet op de 'usual suspects'

Wil men toch innovatie stimuleren door het geven van individuele flexibele beloning, dan moet men dit vooral doen bij werknemers die zeer weinig autonomie hebben in hun werk. Voor werknemers met veel autonomie heeft individuele flexibele beloning een negatief effect op hun innovatief werkgedrag. Nochtans zien we dat vooral hogere bedienden flexibele beloning krijgen. Diezelfde hogere bedienden hebben vaker een job met een ruime mate van autonomie en complexiteit. Volgens onze bevindingen, wordt hierdoor heel wat innovatief potentieel van werknemers ongedaan gemaakt.



## 9 | Het persoonlijke netwerk: welke contacten geven een meerwaarde?

Nathalie Nuyts

*Universiteit Gent, Vakgroep Sociologie*

Het is algemeen geweten dat het hebben van een persoonlijk netwerk voordelig is. Zo vergemakkelijken netwerkcontacten het vinden van een job, maar hebben ze ook een positieve invloed op de gezondheid. De voordelen die een persoon haalt uit de praktische en emotionele steun waartoe ze toegang hebben via hun netwerk is het sociaal kapitaal van deze persoon. De contacten die sociaal kapitaal voordelen geven voor gezondheid kunnen echter verschillen van de contacten die iemand aan een job helpen. Sociaal kapitaal voordelen moeten dus altijd bekeken worden voor een specifieke uitkomst. In deze VIGOR-studie zijn de sociaal kapitaal voordelen specifiek bekeken voor de innovativiteit van onderzoekers.



© Dreamstime.com

Welke meerwaarde brengen sociale contacten voor onderzoekers hun innovativiteit. Hoe stimuleren of beperken de interacties met collega's binnen het team de innovativiteit van een onderzoeker? Wat leveren de contacten met andere onderzoekers in de eigen of een andere organisatie op?

### 9.1 Sociaal kapitaal voor innovativiteit? - de literatuur

Innoveren creëert een nood aan samenwerken en kennisdelen. Zelden worden innovaties verwezenlijkt door één enkele onderzoeker. Innovaties worden ontwikkeld door een team van onderzoekers binnen de organisatie. Verder zijn er ook onderzoekers uit andere teams binnen de eigen of een andere organisatie die zich bezighouden met soortgelijke of nauw aansluitende onderzoeksonderwerpen. Deze contacten, teamgenoten maar ook andere onderzoekers (intern en extern aan de organisatie), kunnen toegang geven tot praktische steun en emotionele steun. Door in contact te komen met anderen kunnen creatieve ideeën gestimuleerd worden. Door kennis te delen en te combineren, en feedback en advies te krijgen, kunnen onderzoekers tot meer en betere innovatieve ideeën komen. In de fase wanneer ideeën gepromoot of verdedigd moeten worden, leveren contacten die het idee mee ondersteunen een duidelijk voordeel op voor een onderzoeker. Vooral contacten met mensen die hoger op de beslissingsladder staan, zijn dan nuttig. Ten slotte kunnen

contacten ook zorgen voor de nodige aanmoediging en ondersteuning. Deze motivationele of emotionele steun kan nuttig zijn bij tegenvallende resultaten of wanneer het innovatieproces vroegtijdig wordt afgebroken.

## 9.2 VIGOR-onderzoek

Binnen dit VIGOR-onderzoek bevroegen we 520 onderzoekers binnen 37 teams. In totaal ontvingen we 428 ingevulde vragenlijsten, waarop onderstaande resultaten zijn gebaseerd. De netwerken van de bevroegde onderzoekers bestaan voornamelijk uit teamgenoten. Een grote groep onderzoekers heeft ook contact met andere onderzoekers van binnen de organisatie. Contacten met onderzoekers die extern zijn aan de organisatie zijn algemeen eerder beperkt en zijn voornamelijk bij een kleine groep sterk aanwezig.

In het onderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen twee types hulpmiddelen. Enerzijds zijn er de instrumentele hulpmiddelen die leiden tot praktische ondersteuning. Anderzijds zijn er expressieve hulpmiddelen die resulteren in motivationele ondersteuning. In wat volgt, zullen we beiden types hulpmiddelen in meer detail bespreken. Hoe kunnen deze hulpmiddelen van nut zijn? Via welke groepen krijgen onderzoekers toegang tot deze hulpmiddelen? Wanneer dragen deze hulpmiddelen bij tot hogere innovativiteit?

### 9.2.1 Praktische steun

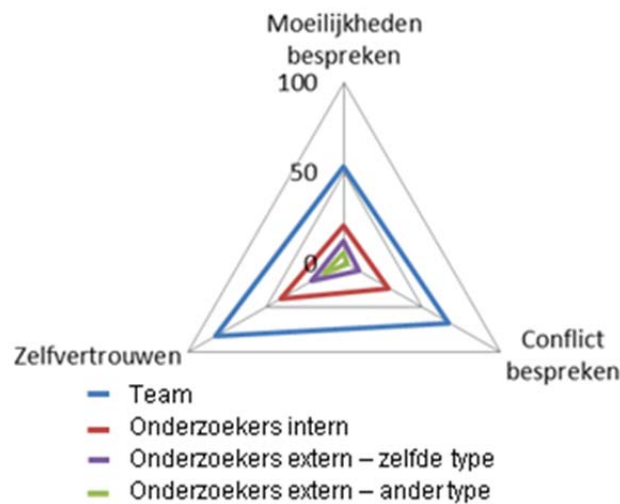
Praktische steun omvat een breed spectrum aan ondersteunende handelingen. Bijvoorbeeld het delen van informatie over cursussen, het herformuleren van problemen, het geven van algemeen of specifiek advies en het geven van feedback worden allemaal ondergebracht onder de noemer praktische steun. Praktische steun is relevant om informatie en kennis te vergaren die je als onderzoeker zelf niet bezit. Kennis van andersdenkenden, die vooral buiten het team te vinden is, kan onderzoekers ook stimuleren in het vormen van creatieve ideeën. Door het combineren van kennis worden ideeën beter gefundeerd.

Figuur 9.1 Percentage onderzoekers dat praktische steun ontvangt van de verschillende partijen





Figuur 9.2 Percentage onderzoekers dat motivationele steun ontvangt van de verschillende partijen



Figuur 9.1 toont het percentage van de bevroagden dat feedback, gedetailleerd advies en eerlijke kritiek ontvangt voor elk van de vier partijen. Voor alle drie de voorbeelden van praktische steun (feedback, eerlijke kritiek en gedetailleerd advies) geldt dat meer dan 90% deze steun krijgt van teamgenoten. In afnemende volgorde krijgen de bevroagden ook praktische steun van (a) interne onderzoekers, (b) externe onderzoekers van hetzelfde type organisatie<sup>3</sup> en (c) externe onderzoekers van een ander type organisatie.<sup>4</sup>

En wat levert deze praktische steun op voor de innovativiteit van onderzoekers? De resultaten van de VIGOR-studie tonen aan dat de hoeveelheid toegankelijke praktische hulpmiddelen en het aantal contacten binnen de organisatie (zowel binnen als buiten het eigen team) positief samenhangen met de innovativiteit van onderzoekers. De hoeveelheid toegankelijke praktische hulpmiddelen van en het aantal contacten met externe contacten daarentegen biedt daarentegen geen extra meerwaarde voor innovativiteit.

### 9.2.2 Motivationele ondersteuning

Motivationele ondersteuning omvat onder andere het kunnen bespreken van moeilijkheden of conflicten en het stimuleren van het zelfvertrouwen. Zoals hiervoor reeds vermeld, helpt motivationele steun om beter om te gaan met negatieve gevoelens op het werk. Deze negatieve gevoelens, zoals stress, onzekerheid of conflict, zijn inherent verbonden aan het innovatieproces.

Figuur 9.2 toont het percentage van de bevroagden dat moeilijkheden of conflicten kan bespreken met, en meer zelfvertrouwen krijgt door contact met de vier partijen. In afnemende volgorde krijgen de bevroagden deze motivationele hulpbronnen van (a) teamgenoten, (b) interne onderzoekers, (c) externe onderzoekers van hetzelfde type organisatie en (d) externe onderzoekers van een ander type organisatie.

Draagt motivationele steun bij tot de innovativiteit van onderzoekers? De promotie en implementatie van ideeën wordt gestimuleerd door de hoeveelheid motivationele ondersteuning en het aantal contacten binnen de organisatie (zowel binnen als buiten het eigen team). Voor het genereren van

<sup>3</sup> Relaties met onderzoekers uit hetzelfde type van organisatie zijn relaties tussen academici van verschillende universiteiten of industriële onderzoekers uit verschillende bedrijven.

<sup>4</sup> Relaties met onderzoekers uit een ander type organisatie zijn relaties tussen academische en industriële onderzoekers.

ideeën (wat aan promotie en implementatie voorafgaat) lijkt motivationele ondersteuning van geen belang. Net zoals voor praktische ondersteuning bieden de hoeveelheid toegankelijke motivationele hulpmiddelen van externe contacten en het aantal contacten met deze groep geen extra meerwaarde voor innovativiteit.

### 9.3 Conclusie

Deze studie trachtte meer inzicht te verschaffen in de netwerken van onderzoekers. De netwerken blijken divers te zijn, met algemeen een grote hoeveelheid contacten binnen de eigen organisatie, en een kleiner aantal contacten buiten de organisatie. Via deze contacten hebben onderzoekers toegang tot praktische en motivationele ondersteuning. Echter, niet alle praktische en motivationele ondersteuning draagt bij tot een hogere innovativiteit. Een eerder opmerkelijke bevinding, en misschien zelfs contra-intuïtief, is dat de ondersteuning van externe contacten (dus buiten de organisatie) geen extra meerwaarde levert voor de innovativiteit van onderzoekers. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de steun afkomstig van deze contacten vaak verder af staat van het concrete onderzoek waar een onderzoeker mee bezig is. Het contact is minder frequent. De externe contactpersoon heeft daarenboven ook minder inzicht in de organisatiecultuur en de organisatieprocessen die noodzakelijk zijn om een idee om te zetten tot een innovatie.

Moeten we alle externe contacten dan stopzetten? Nee! De resultaten van deze studie tonen enkel aan dat er niet meer of minder innovatieve handelingen te verwachten zijn als men toegang heeft tot hulpmiddelen van een hoger aantal externe onderzoekers. Externe contacten kunnen, in individuele gevallen, wel een meerwaarde bieden, meer bepaald wanneer er een nauwe band bestaat met dat extern contact. Verder kunnen we verwachten dat contacten tussen externe onderzoekers belangrijk zijn voor de vooruitgang van onderzoek binnen een domein. Onderzoekers moeten over de grenzen van het team kijken en verder bouwen op bestaand onderzoek. Anders blijft men opnieuw het warm water uitvinden binnen een specifiek domein.

Dus, met het oog op hun innovativiteit moeten onderzoekers vooral aandacht hebben voor nabije contacten in hun netwerk. Deze nabije contacten komen meer voor binnen de organisatie waar meer frequente en directe interactie mogelijk is, en collega's een meer nauw aansluitende kennis hebben dan externen. Sociaal kapitaal kan immers enkel verzilverd worden indien de hulpmiddelen direct relevant, begrijpbaar en toepasbaar zijn!

# Bibliografie

- Baer M., Oldham G.R., & Cummings A.** (2003), 'Rewarding creativity: when does it really matter?', *The Leadership Quarterly* 14, n° 4-5, p. 569-586.
- Baum J.R. & Locke E.A.** (2004), 'The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth', *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n° 4, p. 587-598.
- Briner R.B. & Rousseau D.M.** (2011), 'Evidence-based I-O psychology: not there yet', *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 4, p. 3-22.
- Cardon M.S., Gregoire D., Stevens C.E. & Patel P.C.** (2013), 'Measuring entrepreneurial passion: conceptual foundations and scale validation', *Journal of Business Venturing*.
- Cardon M.S., Wincent J., Singh J. & Drnovsek M.** (2009), 'The nature and experience of entrepreneurial passion', *Academy of Management Review*, vol. 34, n° 3, p. 511-532.
- CEBMA** (2011), CEBMA center for evidence-based management, geraadpleegd op 15 september 2013, <http://www.cebma.org>.
- De Spiegelaere S., Van Gyes G., De Witte H. & Van Hootegem G.** (Under Review), 'Job insecurity and employee innovativeness. How job insecurity undermines the ability and willingness of employees to innovate', *Creativity and Innovation Management*.
- De Spiegelaere S., Van Gyes G. & Van Hootegem G.** (Under Review), 'Rewarding the individual or the collective? On the relation between flexible reward policies and innovative work behaviour.', *International Journal of Manpower*.
- De Spiegelaere S., Van Gyes G. & Van Hootegem G.** (In Press), 'Labour flexibility and innovation, complementary or concurrent strategies? A review of the literature', *Economic and Industrial Democracy*.
- Devloo T.** (2014), Verschillende hoofdstukken uit het proefschrift *Intrinsic motivation and innovative work behavior revisited: Reciprocal relationships at different stages of the innovation process*.
- De Witte H. & Näswall K.** (2003), 'Objective vs subjective job insecurity: consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries', *Economic and Industrial Democracy*, vol. 24, n° 2, p. 149-188, doi:10.1177/0143831X03024002002.
- Ellis S. & Davidi I.** (2005), 'After-event reviews: drawing lessons from successful and failed experience', *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, p. 857-871.
- Eurofound** (2010), *European Company Survey 2009*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Gagne M. & Deci E.L.** (2005), 'Self-determination theory and work motivation', *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, p. 331-362.
- Hammond M.M., Neff N.L., Farr J.L., Schwall A.R. & Zhao X.** (2011), 'Predictors of individual-level innovation at work: a meta-analysis', *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, vol. 5, n° 1, p. 90-105.
- Massoud J.A., Daily B.F. & Bishop J.W.** (2008), 'Reward for environmental performance: using the Scanlon Plan as catalyst to green organisations', *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, vol. 4, n° 1, p. 15-31.
- Murnieks C.Y., Mosakowski E. & Cardon M.S.** (2013), 'Pathways of passion: identity centrality, passion, and behavior among entrepreneurs', *Journal of Management*.
- Musters H.** (2012), *Evidence safety behavior*, geraadpleegd op 15 september 2013, <http://vov.be/kennisbank/evidence-based-safety-behaviour-door-hans-musters/>.
- Probst T.M., Stewart S.M., Gruys M.L. & Tierney B.W.** (2007), 'Productivity, counterproductivity and creativity: the ups and downs of job insecurity', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 80, n° 3, p. 479-497.
- Repenning N.P.** (2000), 'Drive out fear (Unless you can drive it in): the role of agency and job security in process improvement', *Management Science*, vol. 46, n° 11, p. 1 385-1 396, doi:10.1287/mnsc.46.11.1385.12084.
- Rousseau D.M.** (2012), 'Envisioning evidence-based management', in D.M. Rousseau (ed.), *Handbook of evidence-based management: companies, classrooms and scholars*, Oxford University Press, New York.
- Sedikides C. & Gregg A.P.** (2008), 'Self-enhancement food for thought', *Perspectives on Psychological Science*, vol. 3, n° 2, p. 102-116.
- Steelman L.A., Levy P.E. & Snell A.F.** (2004), 'The feedback environment scale: construct definition, measurement, and validation', *Educational and Psychological Measurement*, vol. 64, n° 1, p. 165-184.

**Van Gyes G. & Szekér L.** (2013), *Impact of the crisis on European working conditions: assembling national trends and reports*, Eurofound, Dublin.

**Van Hootegem G., Huys R. & Delarue A.** (2004), 'The sustainability of teamwork under changing circumstances: the case of Volvo-Ghent', *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 24, n° 8, p. 773-786.

**VOV lerend network** (2013), *Evidence-based HR*, geraadpleegd op 15 september 2013, <http://vov.be/wat-doet-vov/lerende-netwerken/netwerk-evidence-based-hr/>.

**Weiss H.M. & Cropanzano R.** (1996), 'Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work', *Research in Organizational Behavior*, vol. 18, p. 1-74.